

LE ORGANIZZAZIONI UNIVERSITARIE TRA COMPLESSITA' E SEMPLIFICAZIONE: METTERE MANO AI PROCESSI

Guido Capaldo

- **Università di Napoli Federico II**
- **Nucleo di Valutazione Università di Bologna, Università della Calabria
Sapienza Università di Roma**

24 giugno 2021



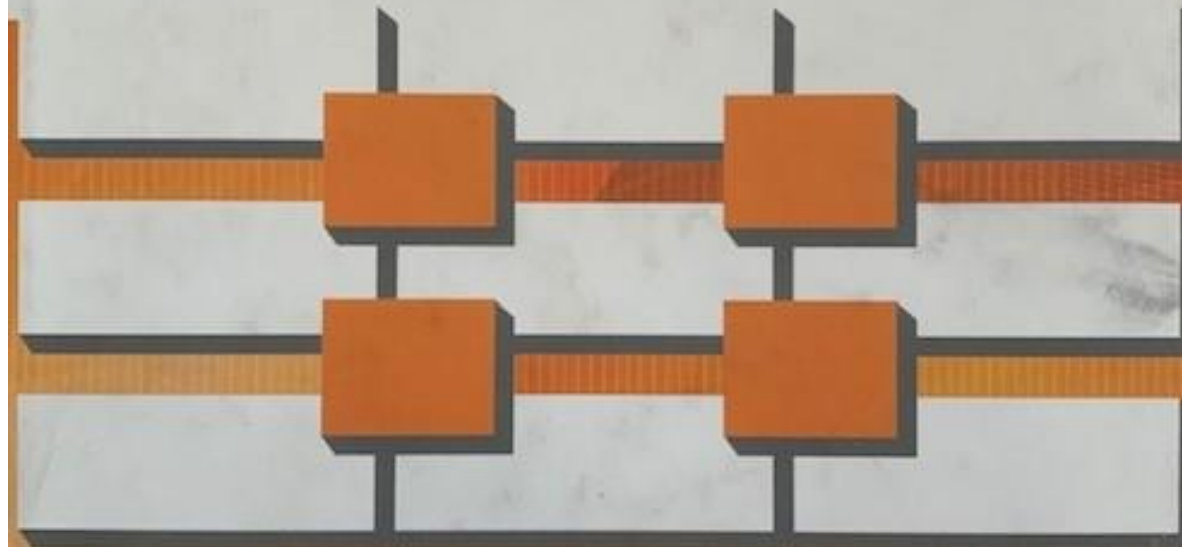
C O D A U

Convegno dei Direttori generali
delle Amministrazioni Universitarie

Programma

- 1) La gestione degli «spazi bianchi» dell'organigramma per migliorare il processo di creazione di valore
- 2) La gestione delle «filiera di attività»: dalle prassi ai processi
- 3) Esperienze nella PA: «creazione di valore» o «burocrazia dei processi»?
- 4) Oltre i «tecnicismi»: perché è necessario un approccio olistico all'approccio per processi per migliorare la qualità dei servizi e facilitare la creazione di valore pubblico
- 5) La razionalizzazione del processo per facilitare la digitalizzazione e migliorare le performance: l'esperienza del «team di miglioramento» del processo di approvvigionamenti del Dipartimento di Ingegneria Industriale della Federico II

HOW TO MANAGE
THE WHITE SPACE
ON THE ORGANIZATION CHART



GEARY A. RUMMLER | **ALAN P. BRACHE**

Third Edition

Gli “spazi bianchi” degli organigrammi (1)

A cosa si riferiscono gli autori quando parlano di “spazi bianchi” dell’organigramma?

Al fatto che la realizzazione di un qualsiasi output (prodotto, servizio, atto amministrativo) richiede lo svolgimento di una successione di attività che attraversa i vari reparti di un’organizzazione, le diverse aree funzionali dell’organigramma, incontrando spesso ostacoli di varia natura (informazioni che mancano, incertezze nella gestione delle singole attività, scarsa cooperazione tra gli operatori, assenza di supporti metodologici e informatici) senza che si a stata definita a monte la “regia organizzativa” .

Gli “spazi bianchi” degli organigrammi (2)

L’organigramma non fornisce alcun contributo alla “governance” dei flussi di attività “orizzontali, in quanto di basa su una visione “verticale” e gerarchica dell’organizzazione.

La sua finalità è quella di esplicitare i livelli di gerarchia, autorità e responsabilità che caratterizzano l’assetto organizzativo, dal vertice strategico sino al nucleo operativo.

L’organigramma non “chiarisce”:

- i flussi di attività inter funzionali e le interdipendenze tra esse
- le responsabilità dei diversi reparti organizzativi che gestiscono le singole attività
- le modalità di coordinamento tra essi
- i parametri da tenere sotto controllo per far sì che l’output finale sia conforme alle esigenze degli utenti finali e realizzato con un impiego efficiente delle risorse, In altri termini, che la realizzazione dell’output contribuisca al processo di “creazione di valore”.

Gli “spazi bianchi” degli organigrammi (3)

Le relazioni inter funzionali sono i “luoghi organizzativi” che determinano in buona misura i risultati di una organizzazione.

La scarsa attenzione alla programmazione ed al coordinamento di questi flussi di attività che attraversano “lateralmente” l’organigramma aziendale può generare:

- “tempi morti” nel passaggio da un settore all’altro;
- “rilavorazione” di prodotti, pratiche, relazioni;
- conflitti tra gli operatori;
- insoddisfazione da parte degli utenti finali

T

Inefficienze, crescita dei costi operativi, insoddisfazione da parte dell’utenza

Gli “spazi bianchi” degli organigrammi (4)

La **creazione di valore pubblico** è sempre più legata alla capacità dell'Amministrazione di **mitigare le criticità legate alla presenza degli «spazi bianchi»**, attraverso una consapevole ed appropriata **gestione delle relazioni «orizzontali»**



Valore pubblico = misura del soddisfacimento delle esigenze degli utenti della PA, nel rispetto delle prerogative istituzionali, e dei vincoli di legge e dei principi di equità, trasparenza, economicità di

Gli “spazi bianchi” degli organigrammi (5)

La Esempi di **obiettivi** tratti da piani integrati di Atenei

- Migliorare l'internazionalizzazione della didattica
 - Migliorare l'internazionalizzazione della ricerca
- Migliorare la qualità dei servizi agli stakeholder interni/esterni
- Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi amministrativi
- Semplificazione e digitalizzazione dei processi amministrativi
 - Sviluppo delle capacità digitali dell'amministrazione



Il conseguimento di tali obiettivi può essere programmato «facendo leva» solo sull'organigramma gerarchico funzionale?

Gli “spazi bianchi” degli organigrammi (6)

La gestione delle relazioni orizzontali è indispensabile per «fluidificare» i flussi di attività e relazioni interfunzionali, e per assicurare al sistema organizzativo (nella sua duplice dimensione, verticale ed orizzontale) flessibilità, tempestività di decisioni e azioni, efficacia

Il **fabbisogno di gestione delle relazioni orizzontali** aumenta al crescere:

- della complessità dell'organizzazione gerarchico funzionale (numero di aree, numero di livelli gerarchici)
- delle interazioni tra la struttura tecnico-amministrativa centrale e quelle decentrate
 - delle interazioni tra l'amministrazione ed altri enti esterni

Gli “spazi bianchi” degli organigrammi (7)

La programmazione degli obiettivi ed il monitoraggio e la valutazione dei risultati sono quasi esclusivamente focalizzati sull'organizzazione nel suo complesso o, al più, sulle singole aree aziendali (funzioni, reparti, uffici)

T

“Controsenso”: il valore pubblico viene creato soprattutto attraverso le relazioni interfunzionali eppure le relazioni interfunzionali non sono (prevalentemente) oggetto di un adeguato sistema di “regole organizzative” e le loro performance non sono tenute “sotto controllo”

Gli “spazi bianchi” degli organigrammi (8)

La natura di «sistema» della performance organizzativa (Rummler, Brache 2013)

TABLE 2.1. THE NINE PERFORMANCE VARIABLES

		THE THREE PERFORMANCE NEEDS		
		Goals	Design	Management
THE THREE LEVELS OF PERFORMANCE	Organization Level	Organization Goals	Organization Design	Organization Management
	Process Level	Process Goals	Process Design	Process Management
	Job/Performer Level	Job Goals	Job Design	Job Management

La gestione degli “spazi bianchi” dell’organigramma (1)

Negli ultimi anni, è cresciuta la consapevolezza che nelle organizzazioni della PA *non* sia sufficiente considerare la sola *dimensione “statica” delle organizzazioni* (organigramma, job description) ma occorra analizzare anche la *dimensione “dinamica”* ossia l’insieme delle *caratteristiche, di varia natura, che consentono e facilitano le relazioni interfunzionali tra le varie unità organizzative e la cooperazione ed il coordinamento tra gli individui*, a prescindere dalla loro collocazione nell’organigramma aziendale.

La gestione degli “spazi bianchi” dell’organigramma (2)

Approcci «tradizionali»:

- Sulla base di “prassi” e “precedenti”
- Sulla base di procedimenti amministrativi (laddove esistenti)

La gestione degli “spazi bianchi” dell’organigramma (3)

Il ricorso alle prassi

Vantaggi

- Replicare la medesima soluzione a casi analoghi, senza dover ricercare una nuova soluzione
- rispondere con tempestività alle esigenze degli utenti o di risolvere specifici problemi
- garantiscono “fluidità” organizzativa a beneficio della tempestività

Svantaggi

- La «soluzione replicata» potrebbe non essere quella ottimale
- rischio di “cristallizzare” le “risposte” dell’amministrazione ostacolando soluzioni innovative
- non si tiene conto di cambiamenti (nell’organizzazione, nelle richieste degli utenti, nelle tecnologie)
- ostacolano il processo di apprendimento da errori

La gestione degli “spazi bianchi” dell’organigramma (4)

I procedimenti

- Indicano le “regole” da seguire (ossia il “cosa fare”) per realizzare uno specifico output (es. protocollazione di documenti, sviluppo di un software, etc.) ed i vincoli da rispettare (tempi massimi, etc)
- Il procedimento non entra del merito:
 - della creazione di valore (soddisfazione dell’utenza, utilizzo efficiente delle risorse, etc
 - dei supporti metodologici (procedure, rappresentazione dei flussi di attività, schemi organizzativi), condivisi tra tutti gli attori organizzativi, e funzionali alla gestione dei flussi di attività al fine di migliorare il valore creato
 - delle risorse (strumentali, professionali, etc) necessarie per la creazione di valore
 - delle competenze degli attori organizzativi maggiormente collegare alla gestione efficiente ed efficace dei flussi di attività
 - del monitoraggio e finale dei risultati

La gestione degli “spazi bianchi” dell’organigramma (5)

Il processo

Accettabili performance degli output della “filiera di attività” non sono garantiti dalle prassi e dallo spirito di cooperazione tra gli operatori. Fare affidamento sulla prassi può essere rischioso. Occorre applicare alla filiera la **logica organizzativa del “processo”**:

- Esplicitare lo *scopo* della filiera di attività (output, utenti, aspettative degli utenti)
- Identificare *vincoli* che condizionano le attività (norme, regolamenti, etc.)
- *Rappresentare lo svolgimento* delle attività con appropriati strumenti (WBS, flow chart)
- Definire il *quadro delle responsabilità* di tutti gli attori organizzativi coinvolti nelle attività, prestando attenzione alla loro condivisione di tali responsabilità
- Identificare un numero limitato ma significativo di *indicatori di performance* del processo
- Dedicare tempo al *monitoraggio* delle performance del processo ed alla identificazione, attuazione e valutazione di appropriate azioni di miglioramento

La gestione degli “spazi bianchi” dell’organigramma (6)

Il processo

- Insieme di **attività correlate o interagenti** che perseguono uno **scopo comune** ed adeguatamente esplicito, da **programmare, realizzare e monitorare**, la cui *identificazione* deve essere effettuata con riferimento allo *scopo* da realizzare
- *Trasformazioni* di elementi in entrata (*input*) in elementi in uscita (*output*)
- Utilizzo di specifiche *metodologie di lavoro* (istruzione operative, procedure, diagrammi, etc.) e specifiche *risorse* professionali e strumentali
- Rispetto di eventuali *vincoli* (norme, regolamenti, processi, autorizzazioni)
- Definizione dei *comportamenti da porre in atto* in relazione a ciascuna attività («chi fa cosa») e degli *autori organizzativi* che devono garantire che tali comportamenti vengano posti in essere
- Definizione delle *modalità organizzative* per la programmazione, il coordinamento, il monitoraggio delle attività *la valutazione dei risultati* ottenuti, in determinati periodi di tempo, rispetto agli *obiettivi* prefissati *al fine di migliorare il processo di creazione di valore*

Processo e procedura

Processo	Procedura
<p>È il risultato di una decisione manageriale, in base alla quale viene stabilito che una determinata “filiera di attività” deve essere gestite con regole gestionali “ad hoc” e quindi esplicitando le attività da svolgere e le relazioni tra esse, gli attori organizzativi che dovranno assicurare la realizzazione delle attività ed i necessari supporti (di informazioni, metodologie, etc.), e la verifica intermedia e finale degli output</p>	<p>Stabiliscono il modo di agire in specifiche situazioni; esse sono l’espressione di un metodo che “regola” il modo di lavorare degli operatori.</p>
<p>Finalizzato alla realizzazione di un risultato, che crei o aggiunga valore (non tutti i processi risultano essere regolamentati da norme giuridiche, né tanto meno da norme giuridiche che ne prevedano in modo rigido e vincolante ogni fase e attività)</p>	<p>Descrive e disciplina il processo, costituendone la base ed il presupposto, ma non crea di per sé valore. Il come di una certa attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le regole da seguire per svolgere certe operazioni • Le sequenze di attività • Gli eventi che innescano una certa decisione
<p>È affidato a persone e può essere modificato nel tempo a seconda di mutamenti nell’ambiente (esigenze degli utenti, tecnologie, etc.) o dell’organizzazione</p>	<p>È codificata ed è “neutrale” rispetto chi la realizza. La definizione delle procedure permette la riproducibilità del metodo di lavoro indipendentemente dalla persona che lo svolge.</p>

L'adozione dell'approccio per processi nella PA (1)

Immagino di rivolgermi a dirigenti di organizzazioni della Pubblica Amministrazione:

- avete riscontrato o percepito un **miglioramento della soddisfazione degli utenti** come effetto dell'implementazione dell'approccio per processi?
- avete constatato una significativa **riduzione di tempi di esecuzione delle attività** e dei costi collegata all'implementazione dell'approccio per processi?
- avete avuto **riscontri positivi dagli utenti** per quanto riguarda la loro soddisfazione?
- siete riusciti a trasferire nella vostra organizzazione la logica del "cliente interno" e del "fornitore" interno, l'attenzione e il rispetto reciproco tra tutti gli operatori che partecipano ad un processo interfunzionale?
- avete avuto modo di riscontrare un **cambiamento nei comportamenti individuali**? È aumentata la propensione alla cooperazione ed alla collaborazione interfunzionale? sono diminuiti i conflitti?

L'adozione dell'approccio per processi e risultati percepiti nella PA (2)

- Esigenze di “compliance” rispetto alle prescrizioni del Piano Nazionale AC
- Scarsa integrazione con il sistema di programmazione e controllo della performance
- Scarsa integrazione con i piani di miglioramento della qualità dei servizi
- **Focalizzazione su sistemi di mappatura e descrizione dei processi («approccio tecnico» → coinvolgimento di un numero di “specialisti” delle organizzazioni, → “ansia da produzione” di mappe, flow chart e altri tipi di diagrammi → limitato coinvolgimento dei membri di tutta l'organizzazione, sostanziale assenza dell' “ascolto” degli utenti finali**
- Sostanziale assenza di interventi sull'organizzazione (ruoli professionali, le competenze del personale, i sistemi di coordinamento, la cultura organizzativa, i sistemi incentivanti)

L'adozione dell'approccio per processi e risultati percepiti nella PA (3)

QUALI CONSEGUENZE:

- I processi «rappresentati» non corrispondono a flussi di attività e comportamenti individuali «reali»
- Nessun apprezzabile miglioramento per quanto riguarda la creazione di valore
- Impatto negativo sugli stakeholder dell'organizzazione: mancata percezione di utilità → tempo dedicato alle riunioni per la descrizione dei processi considerato «spreco» → formalizzazione del processo vissuta come vincolo burocratico («burocrazia del processo») e non come una opportunità di svolgere meglio e con più soddisfacenti prestazioni il proprio lavoro → resistenze al cambiamento verso l'approccio per processi.

I limiti dell'approccio «tecnico» (1)

Palmberg (2010), in base alle sue ricerche effettuate sulle imprese svedesi che hanno adottato l'approccio per processi, mette in luce che la maggior parte di esse si è prevalentemente focalizzata sull' "approccio tecnico" (utilizzo di tecniche per la mappatura, l'analisi, la riprogettazione dei processi) dedicando scarsa attenzione alle implicazioni organizzative. Ciò ha comportato la conseguenza che gli obiettivi aziendali verso l'adozione dell'approccio per processi sono stati raggiunti solo in minima parte.

Sikdar e Payyazhi (2014) evidenziano nelle loro ricerche che almeno il 70% dei risultati deludenti dell'approccio per processi sono riconducibili alla scarsa attenzione del management al problema del "riallineamento" tra il ridisegno dei processi e le diverse componenti del sistema organizzativo

I limiti dell'approccio tecnico (2)

- il tasso di insuccesso ai progetti di adozione dell'approccio per processi è riconducibile soprattutto alla scarsa considerazione attribuita al “Business Process Change” ossia *alla capacità manageriale di intervenire sulla struttura organizzativa, sulla cultura aziendale e sulle competenze del personale per facilitare l'efficace implementazione della gestione dei processi* (Jurisch e altri 2013)
- I processi generano “ creazione di valore” se, accanto alle capacità di progettazione, descrizione e documentazione dei processi vengono sviluppate capacità come ad esempio: *lavoro di squadra, cooperazione, disponibilità al cambiamento, orientamento al cliente* (Kohlbacher 2010)

I limiti dell'approccio tecnico (3)

Jeston e Nelis (2012) affermano: “Potete avere i processi progettati o riprogettati in modo perfetto, con tecniche sofisticate e dal miglior esperto al mondo ma se le persone interessate non sono convinte dell'efficacia e dell'efficienza che potranno scaturire comportandosi come previsto dal processo, non otterrete nulla”.

Le risorse umane, affermano inoltre gli autori devono essere *consultate ed ascoltate* ogni qualvolta si prendono in esame *processi che le riguardano*:

“Se ad esse non è chiaro per quali motivi occorra introdurre un nuovo processo o modificare un processo esistente, se non sono convinti delle necessità di intervenire sui processi, se non è stato chiarito cosa ci si aspetta da esse, come potremmo poi realisticamente aspettarci che si responsabilizzino in fase di implementazione del processo, orientamento i loro sforzi e i loro comportamenti verso il rispetto dei requisiti del processo e le aspettative degli utenti interni ed esterni? “



I TEXT BOOK

per l'università
e la professione

MANAGEMENT

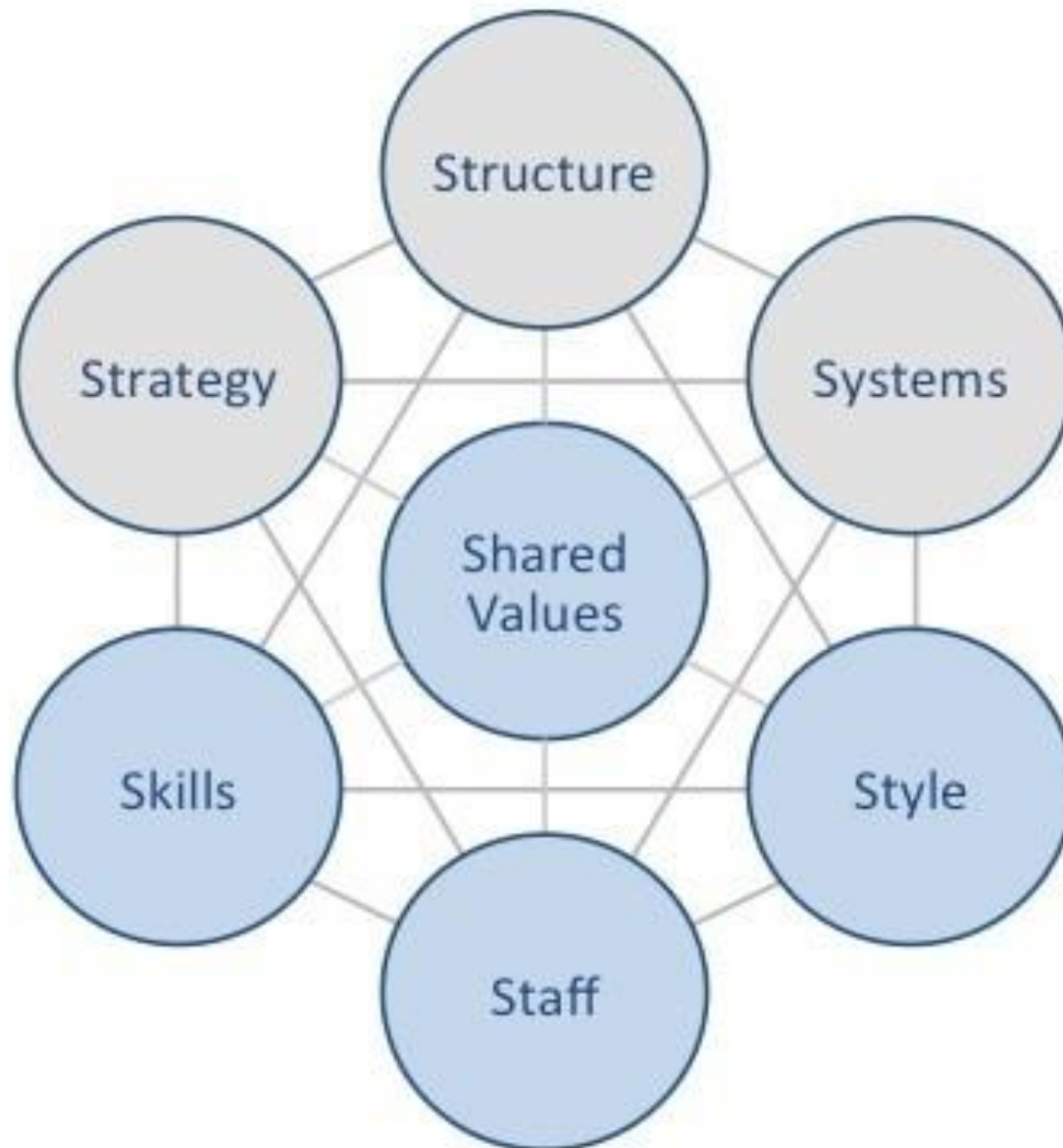
GUIDO CAPALDO

Il Business Process Management

Gestire i processi aziendali con un approccio
olistico per creare valore e facilitare
la trasformazione digitale

Con le presentazioni di Gaetano Manfredi e Alberto F. De Toni

Il modello delle 7 S: Peters and Watermann (1982).



«Strategie» per l'adozione dell'approccio per processi

- **Process Improvement:** miglioramento graduale delle performance del processo attraverso la razionalizzazione dei flussi di attività, prevalentemente su iniziativa di gruppi di lavoro informali
- **Process Reengineering:** riprogettazione del processo per migliorarne le performance operative. L'approccio prevalentemente "bottom-up": l'iniziativa parte, generalmente, dal responsabile dell'area funzionale maggiormente coinvolta nel processo.
- **Business Process Improvement:** programma di miglioramento graduale delle performance di un numero di processi, selezionati in base a specifici criteri dal vertice aziendale. Necessita dell'adozione di un sistema aziendale per la mappatura, l'analisi e la riprogettazione dei processi. Richiede un adeguato sostegno del sistema organizzativo e della cultura aziendale. È importante, di conseguenza, il commitment dell'alta direzione.
- **Business Process Reengineering:** tempestiva riprogettazione di processi, identificati in fase di pianificazione strategica o sotto la spinta di pressanti urgenze di cambiamento. Rilevanza della gestione del cambiamento. L'approccio è di tipo "top down", con il forte

coinvolgimento del vertice strategico.

Un esempio di configurazione appropriata relativa alla strategia di “process improvement”

VARIABILI DEL SISTEMA	CONFIGURAZIONE APPROPRIATA
Process owner	<p>Puo operare anche senza un riconoscimento formale dei ruoli, ma è opportuno che la sua designazione sia esplicitata da parte del responsabile dell'area aziendale</p> <p>Pur se opera a tempo parziale è opportuno che concordi preventivamente con il responsabile dell'area aziendale la percentuale di tempo lavorativo da dedicare alla risoluzione dei problemi “emergenti” del process.</p> <p>È opportuno altresì che venga definito il periodo di tempo entro il quale il gruppo di processo dovrà completare le sue attività.</p>
Team interfunzionale	<p>Composto dalle diverse risorse professionali afferenti alle aree dell'organigramma funzionale che contribuiscono alle diverse attività che concorrono alla realizzazione del processo</p> <p>È opportuno che il tempo da dedicare alle riunioni per il miglioramento delle performance del processo sia preventivamente concordato tra il process owner e i capi gerarchici delle risorse del team</p>
Sistemi	Linee guida aziendali per la mappatura, rappresentazione e analisi dei processi
Staff	È opportuno che l'avvio delle attività del gruppo di processo sia preceduto da un intervento formativo, affidato ad esperti qualificati nel corso del quale siano affrontate non solo le tematiche relative ai sistemi per la gestione dei processi (mappatura, rappresentazione, analisi, riprogettazione) ma anche gli aspetti connessi al lavoro in gruppo, alla gestione delle riunioni, alla comunicazione, alla gestione dei conflitti.
Skills del process owner	Capacità di visione complessiva del processo, Conoscenza di sistemi di process management, Ascolto attivo e comunicazione, Persuasione basata sulla fiducia e sull'autorevolezza
Skills dei componenti del team	Consapevolezza dello scopo comune e necessità di condividere sforzi e impegni alla risoluzione dei problemi, Condivisione di informazioni, dati, responsabilità, Collaborazione alla ricerca delle cause dei problemi ed alla loro risoluzione
Cultura aziendali e stili direzionali	È opportuno che i referenti gerarchici del process owner e dei membri del team di processo incoraggino i loro collaboratori in queste prime esperienze aziendali di “avvicinamento” all'approccio per processi ed esprimano il loro interesse verso queste iniziative, mostrando interesse verso i risultati e partecipando a riunioni di verifica dello stato di avanzamento dell'iniziativa, assicurando la possibilità di fruire di appropriate attività di formazione intervenendo per la risoluzione di problemi che dovessero emergere (risorse necessarie, interazioni con i membri dell'organizzazione), riconoscendo il “valore” del tempo che i propri collaboratori dedicano alle riunioni del team di processo

Il gruppo di processo (1)

È costituito da **tutti gli operatori** (interni o esterni all'amministrazione) che svolgono un ruolo significativo nell'ambito delle attività del processo considerato

Non è semplicemente la somma degli individui coinvolti ma **un insieme di «sforzi» condivisi e integrati**, nel corso dei quali si mobilitano energie, conoscenze, esperienze in vista dell'ottenimento di uno scopo specifico, comune e condiviso

Possibili ruoli degli operatori

- esecutivo dell'attività
- erogazione di «consulenza specialistica» a coloro che hanno responsabilità di esecuzione delle attività o anche di supporto informatico, di fornitura di info e dati, di rilascio pareri ecc.

Il gruppo di processo (2)

Ciascun componente deve possedere conoscenze e competenze, sia **tipo tecnico-specialistico** sia di tipo **relazioni (soft skill)** adeguate al proprio ruolo

È richiesta una intesa e costruttiva cooperazione tra i componenti del GP, da «alimentare» con riunioni sistematiche per

- mettere a disposizione le pratiche esistenti
- analizzare i problemi più frequenti
- trovare soluzioni, individuare possibili margini di miglioramento di soluzione gestionali, clima org.
- sperimentare innovazioni nelle attività svolte giorno per giorno, sia relazione alle modalità di gestione dei processi che del sistema di relazione interne ed esterne
- favorire l'apprendimento organizzativo continuo

Il gruppo di processo (3)



Il coordinatore del gruppo di processo

- Raccogliere informazioni su aspettative degli utenti (interni/esterni)
- Comprendere l'intero processo e la sua organizzazione (fasi da realizzare, output intermedi etc.)
- Capire le interrelazioni tra le diverse fasi del processo
- Definire gli indicatori di performance per il monitoraggio del processo, degli output finali e della soddisfazione degli utenti
- Coordinare il contributo di tutti gli attori coinvolti al fine di raggiungere i target programmati
- Monitorare dati e i trend del processo
- Identificare eventuali i problemi relativi ai processi (colli di bottiglia, ritardi, conflitti etc.) ed intraprendere le più appropriate soluzioni

Le azioni di miglioramento (1)

Presupposti per intraprendere un percorso di miglioramento del processo :

Consapevolezza tra tutti gli operatori del processo:

- dello scopo comune e necessità di condividere sforzi e impegni
- del proprio contributo e delle proprie responsabilità

Condivisione di informazioni, dati, responsabilità

Collaborazione alla ricerca delle cause dei problemi ed alla loro risoluzione

Le azioni di miglioramento (2)

E' opportuno prevedere *riunioni programmate* tra tutti gli operatori del processo: non aspettare i primi sintomi di malfunzionamento ma cercare di **prevenirli**

"Agenda" delle riunioni per il miglioramento dei processi

- 1) Siamo tutti consapevoli dello scopo ultimo del processo?
- 2) Siamo tutti consapevoli del nostro ruolo nel processo e, in particolare, delle esigenze dei "clienti" interni o esterni?
- 3) Quali problemi nell'ultimo periodo stiamo incontrando sia nel nostro ruolo di "clienti" interni o in quello di "fornitori" interni
- 4) Cosa occorre fare? Come intervenire?
- 5) Quale è il quadro di azioni per il miglioramento delle performance del processo: "cosa", "chi", "quando"
- 6) Quando ci incontreremo di nuovo?

DATA:
 PARTECIPANTI:
 TEMA DELLA RIUNIONE:

1.PROBLEMI ANALIZZATI	A) SOLUZIONE NON ANCORA IDENTIFICATA			B) SOLUZIONE IDENTIFICATA			
	2. EVENTUALI ULTERIORI DATI ED INFORMAZIONI DA RACCOGLIERE PER L'ANALISI ESAUSTIVA DEL PROBLEMA	3. CHI SI FARA' CARICO DEL REPERIMENTO DEI DATI E DELLE INFORMAZIONI	4.ENTRO QUALE DATA	5.AZIONE INDIVIDUATA	6.RESPONSABILE	7.OBIETTIVO/I	8.DA CONSEGUIRE ENTRO
a)							
b)							
c)							
d)							
n)							



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI
FEDERICO II



DIPARTIMENTO DI
INGEGNERIA
INDUSTRIALE

OTTIMIZZAZIONE DEL PROCESSO DI APPROVVIGIONAMENTO

GRUPPO DI LAVORO: RACHELINA CONSALVO, CLARA FIORELLI, ANTONELLA ESPPOSITO, ROSARIO MORESCHI, RICCARDO RUSSO, RAFFAELE SAVINO, GUIDO

CAPALDO

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II

FINALITA' DEL "GRUPPO DI PROCESSO APPROVVIGIONAMENTI"

- *MAPPARE IL PROCESSO DI APPROVVIGIONAMENTO*
- *CLASSIFICARE I BENI E I SERVIZI IN FAMIGLIE OMOGENEE*
- *IDENTIFICARE, PER CIASCUNA FAMIGLIA DI BENI/SERVIZI CRITICITA' E PUNTI DI DEBOLEZZA DEL PROCESSO DI APPROVVIGIONAMENTO "VISTI" SIA DAL LATO DEI DOCENTI CHE DEGLI UFFICI*
- *PROPORRE AL DIRETTORE AZIONI DI MIGLIORAMENTO CHE, NEL PIENO RISPETTO DELLA NORMATIVA VIGENTE, POSSANO CONSENTIRE L'OTTIMIZZAZIONE DEI COSTI UNITARI DEI BENI E SERVIZI APPROVVIGIONATI (ATTRAVERSO IL PERSEGUIMENTO DI ECONOMIE DI SCALA DERIVANTI DA ACCORPAMENTI DEGLI ORDINI DI ACQUISITO GRAZIE ALLA LORO PROGRAMMAZIONE, QUANDO POSSIBILE), LA RIDUZIONE DEI TEMPI DI APPROVVIGIONAMENTO, IL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' DEI BENI E SERVIZI ACQUISITI*

PARTECIPANTI, MODALITA' DI LAVORO, PERIODO

PARTECIPANTI:

- Un campione di docenti
- Responsabili e collaboratori degli Uffici Amministrazione, Acquisti e Ricerca un Tecnico Informatico

MODALITA'

- Riunioni programmate (circa ogni 20 giorni)
- Analisi delle criticità (viste dal lato dei docenti e del personale)
- Condivisione e programmazione azioni di miglioramento
- Monitoraggio azioni di miglioramento

PERIODO

- Prima riunione marzo 2019
- Rilascio on line processo digitalizzato (dopo tre mesi di sperimentazione): ottobre 2021

CLASSIFICAZIONE FAMIGLIE BENI/SERVIZI (1)

FAMIGLIE DI BENI E SERVIZI	DESCRIZIONE
1. Articoli e materiali di consumo per cancelleria	Cancelleria, Toner, Carta, Pen driver, Hard disk, Tastiere, Batterie, etc
2. Materiali di consumo per laboratori (a basso costo ed uso ripetitivo)	Colla,,Solventi, Prese di corrente, Liquidi sperimentali, Materiali, Dispositivi di protezione individuale e di sicurezza, etc.
3. Arredi	Poltrone, sedie, scrivanie, appendiabiti, etc.
4. Prodotti informatici	PC, Stampanti, Scanner, Prodotti informatici multifunzione
5. Software	Licenze di codici, Applicativi vari, Sistemi di gestione di pacchetti, etc.
6. Fornitura di servizi per lavorazioni meccaniche (inclusi materiali di consumo per laboratori, non ripetitivi)	Fornitura prototipi per esecuzione ricerche <i>NB sulla base di progettazione, definizione dei requisiti e del capitolato</i>
7.1 Riparazioni beni inventariati "standard" (pc, stampanti, etc)	
7.2 Riparazione beni inventariati "non standard"	
8. Beni strumentali per il funzionamento dei laboratori inventariabili, con specifici requisiti tecnici	Termocamera ad infrarossi, Spettrofotometro, Microscopio, Oscilloscopio digitale, etc.
9. Beni strumentali per il funzionamento dei laboratori (non inventariabili, senza requisiti specifici)	Tester, Trapani (B&D), Carrelli utensili, Riscaldatori, Prodotti chimici, Utensileria, Strumenti di misura standard a basso costo (esempio: termocoppie, lettori di termocoppia, termometri, etc), altro
10. Spese per pubblicazioni	Riviste Open Access, etc.
11. Quote associative	
12. Libri	
13. Catering per eventi	
14. Spedizioni	Spedizioni postali, Corrieri
15. Servizio smaltimento rifiuti laboratori	Legno,,Olii, sostanze chimiche, etc Altro
16. Altre voci di spesa non riconducibili in nessuna delle precedenti categorie	Acquisto on line di beni "unici", che non è possibile acquisire attraverso buoni d'ordine e che non sono fatturabili con fattura elettronica, etc.

CLASSIFICAZIONE DEI BENI E SERVIZI (2)

FAMIGLIE DI BENI E SERVIZI	BENI/SERVIZI RIVOLTI A SPECIFICHE ESIGENZE DI GRUPPI DI RICERCA (SPEC) O GENERICI (GEN)	BENI STANDARD (STD) O DA ACQUISIRE SU COMMESSA (COM)
1. Articoli e materiali di consumo per cancelleria	GEN	STD
2. Materiali di consumo per laboratori (a basso costo ed uso ripetitivo)	GEN/SPEC	STD
3. Arredi	GEN	STD
4. Prodotti informatici	GEN	STD
5. Software	GEN	STD
6. Fornitura di servizi per lavorazioni meccaniche (inclusi materiali di consumo per laboratori, non ripetitivi)	SPEC	COM
7.1 Riparazioni beni inventariati "standard" (pc, stampanti, etc)	GEN/SPEC	COM
7.2 Riparazione beni inventariati "non standard"	SPEC	COM
8. Beni strumentali per il funzionamento dei laboratori inventariabili, con specifici requisiti tecnici	SPEC	STD
9. Beni strumentali per il funzionamento dei laboratori (non inventariabili, senza requisiti specifici)	GEN	STD
10. Spese per pubblicazioni	SPEC	-
11. Quote associative	SPEC	-
12. Libri	SPEC	STD
13. Catering per eventi	SPEC	COM
14. Spedizioni	GEN	-
15. Servizio smaltimento rifiuti laboratori		COM
16. Post vendita		COM
17. Altre voci di spesa non riconducibili in nessuna delle precedenti categorie	SPEC	

CRITICITA' E AZIONI DI MIGLIORAMENTO (1)

FAMIGLIA DI BENI	CRITICITA' LATO DOCENTI, CRITICITA' LATO PERSONALE	AZIONI DI MIGLIORAMENTO CONDIVISE
MATERIALI DI CONSUMO PER I LABORATORI	<ul style="list-style-type: none"> • MANCANZA DI UN RESPONSABILE • DIFFICOLTA' DI PROGRAMMAZIONE SU BASE SEMETRALE, ESIGENZA DI POTER FAR FRONTE AD IMPREVISTI, OPPORTUNAMENTE MOTIVATE 	<ul style="list-style-type: none"> • ISTITUZIONE FIGURA RESPONSABILE APPROVVIGIONAMENTI LABORATORIO • DEFINIZIONE DEI COMPITI DELLA FIGURA RESPONSABILE APPROVVIGIONAMENTI LABORATORIO • RICOGNIZIONE DI PRECEDENTI RICHIESTE DI BENI PER LABORATORIO ALLO SCOPO DI PREDISPORRE UN MODULO ED UNA PROCEDURA
PRODOTTI INFORMATICI	<ul style="list-style-type: none"> • COME TENER CONTO DI REQUISITI TECNICI SPECIFICI CHE, PUR NEL RISPETTO DELLA NORMA, POSSANO ASSICURARE LA FUNZIONALITA' RICHIESTA? • CAPITA CHE DOPO AVER LAVORATO A LUNGO PER PREDISPOSTA LA RICHIESTA, IL DOCENTE, DOPO UN PERIODO LUNGO (MESI) VIENE A SAPERE CHE QUEL BENE NON E' PIU' DISPONIBILE SUL MEPA • MANCA UNA FIGURA CHE SVOLGA UNA FUNZIONE DI "INTERFACCIA" TRA IL RICHIEDENTE IL BENE E L'UFFICIO AL FINE DI RECEPIRE ADEGUATAMENTE I REQUISITI FUNZIONALI DEL BENE EVIDENZIATI DAL RICHIEDENTE 	<ul style="list-style-type: none"> • ISTITUZIONE DI UNA FIGURA DI RIFERIMENTO UNICA PER TUTTO IL DIPARTIMENTO, DOTATA DI NECESSARIE ESPERIENZA E "AUTOREVOLEZZA TECNICA" CHE FUNGA DA COORDINAMENTO DELLE RICHIESTE E CHE SI IMPEGNI A "COSTRUIRE", AGGIORNARE PERIODICAMENTE E RENDERE DISPONIBILE AGLI UTENTI UNA "VETRINA DI PRODOTTI INFORMATICI" COMUNICANDO AGLI UTENTI CHE LA SELEZIONE DI BENI "IN VETRINA" CONSENTE DI VELOCIZZARE IL PROCESSO DI ACQUISTO
SOFTWARE	<ul style="list-style-type: none"> • ALLO STATO ATTUALE I DOCENTI NON HANNO CONSAPEVOLEZZA DELLE OPPORTUNITA' OFFERTE DAL MEPA • VENGONO RINNOVATE DI ANNO ANNO LICENZE SW SENZA VERIFICARE LA NECESSITA' 	<p>AGGIORNAMENTO DELLA PROCEDURA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • IL DOCENTE AVANZA UNA RICHIESTA INFORMALE DI NUOVA LICENZA ALL'UFFICIO ACQUISTI • L'UFFICIO SI IMPEGNA A VERIFICARE IN TEMPI LIMITATI LA DISPONIBILITÀ DELLA LICENZE IN MEPA E AD INFORMARE TEMPESTIVAMENTE IL DOCENTE <p>ISTITUIRE UN DB CON LE LICENZE IN USO E LE RELATIVE SCADENZE IN MODO DA POTER PREAVVISARE I DOCENTI (RINNOVARE O MENO LA LICENZA?)</p>

CRITICITA' E AZIONI DI MIGLIORAMENTO (2)

FAMIGLIE DI BENI/SERVIZI	CRITICITA'	AZIONI DI MIGLIORAMENTO
FORNITURA DI SERVIZI PER LAVORAZIONI MECCANICHE		DEFINIZIONE DI UNA MODULISTICA (DA COMPILARE DA PARTE DEL RICHIEDENTE) AL FINE DI VELOCIZZARE LE ATTIVITÀ DELL'UFFICIO
RIPARAZIONI BENI INVENTARIATI "STANDARD" (PC, STAMPANTI, ETC)	MANCANZA DI INFORMAZIONE DELL'ESISTENZA DI UN CONTRATTI DI MANUTENZIONE IN ESSERE	CAPILLARE DIFFUSIONE DELLE INFORMAZIONI ANCHE IN SEDE DI CONSIGLIO
RIPARAZIONE BENI INVENTARIATI "NON STANDARD"	MANCANZA DI INFORMAZIONI SULLA PROCEDURA DA SEGUIRE	DEFINIZIONE DI UNA MODULISTICA (DA COMPILARE DA PARTE DEL RICHIEDENTE) AL FINE DI VELOCIZZARE LE ATTIVITÀ DELL'UFFICIO
BENI STRUMENTALI PER IL FUNZIONAMENTO DEI LABORATORI INVENTARIABILI, CON SPECIFICI REQUISITI TECNICI	DIFFICOLTA' A VERIFICARE IL REQUISITO DI UNICITA'	CONFRONTO CON ALTRO DIPARTIMENTI
BENI STRUMENTALI PER IL FUNZIONAMENTO DEI LABORATORI (NON INVENTARIABILI, SENZA REQUISITI SPECIFICI)	STESSI VINCOLI PROCEDURALI CHE VALGONO PER FORNITURE DI MAGGIORE E PIU' SIGNIFICATIVO IMPORTO	UTILIZZO DI UNA MODULISTICA "AD HOC", PIU' "SNELLA"
SPEDIZIONI	RISULTATI POCO SODDISFACENTI ATTRAVERSO LA PROCEDURA A MASSIMO RIBASSO	PROCEDURA PER AGGIUDICAMENTO SU BASE ANNUALE SECONDO IL CRITERIO DELL'OFFERTA ECONOMICA PIU' VANTAGGIOSA
SERVIZIO SMALTIMENTO RIFIUTI LABORATORI		PROGRAMMAZIONE SU BASE SEMESTRALE STIPULA DI UNO SPECIFICO CONTRATTO

GRUPPO DI PROCESSO “MIGLIORAMENTO APPROVVIGIONAMENTI” – SINTESI DELLE AZIONI CONCORDATE CON IL DIRETTORE NELLA RIUNIONE DEL 26/3/2018

AZIONI DI MIGLIORAMENTO DELIBERATE	RESPONSABILE
1. Costruire “Matrice delle Responsabilità” del Processo Approvvigionamenti	GC con CF RC
2. Associare a ciascuna delle 16 famiglie di beni/servizi identificati l’importo di spesa (valore medio negli ultimi 3 anni) e l’incidenza percentuale della spesa rispetto al totale delle spese di approvvigionamento. <i>(In modo da identificare le famiglie di beni/servizi più significative dal punto di vista della spesa)</i>	CF con RC + Tirocinante (Capaldo)
3. Rilevazione del tempo medio di approvvigionamento per ogni famiglia di beni/servizi, con riferimento all’ultimo anno disponibile	CF con RC+ Tirocinante (Capaldo)
4. <i>NB Il tempo da considerare è l’intervallo tra la data della richiesta e quella della presa in consegna del bene.</i>	
5. Rilevazione del costo unitario (spesa complessiva/numero di beni acquisiti) relativamente agli ultimi due anni	CF con RC+ Tirocinante (Capaldo)
6. “Carta dei servizi” del processo di approvvigionamento	GC con CF e RC
7. Linee guida delle procedure di approvvigionamento	CF con RC
8. Data Base licenze sw in uso con indicazione scadenze	CF con RR e RS
9. Modulo richieste materiali di consumo e cancelleria	CF
10. Identificazione figure di coordinamento per richieste materiali di consumo e cancelleria, per sede (inclusa verifica stato attuale)	CF
11. Ricognizione delle richieste di beni di consumo (a basso costo ed uso ripetitivo)	RR e RS (dati forniti da CF)
12. Definizione modulo richieste di beni di consumo (a basso costo ed uso ripetitivo)	RR e RS
13. Formalizzazione figura “consulente interno per acquisti beni informatici” e descrizione dei relativi compiti	DIR con GC
14. Definizione della figura del responsabile “approvvigionamenti e smaltimento rifiuti” laboratori e descrizione dei relativi compiti	RR con GC
15. Identificazione dei responsabili “approvvigionamento e smaltimento rifiuti”	CF con RR e RS
16. Definizione della modulistica per tutte le altre tipologie di beni e servizi	CF
17. Comunicazione dei tempi di programmazione degli approvvigionamenti per le diverse tipologie di beni/servizi	
18. <i><u>NB Una volta definite le modulistiche da utilizzare per le richieste, identificate le eventuali figure di coordinamento per la raccolta delle richieste, stimati i tempi standard per la ricezione del bene e messi in atto tutti gli accorgimenti che possano fare in modo che i tempi programmati vengano rispettati</u></i>	

GC guido capaldo, CF clara fiorelli, RC Rachelina Consalvo, DIR direttore, RR riccardo russo RS raffaele savino

APPROVVIGIONAMENTI DIPARTIMENTO INGEGNERIA INDUSTRIALE (BOZZA 19 LUGLIO 2019)

Work Breakdown Structure WBS		TEMPI	Attori e Responsabilità						
Livello 1 (Fase)	Livello 2 (Attività)		Richiedente (Docente/Ricercatore/PTA)	Personale Tecnico/	Resp.le del fondo	Resp.le Ufficio App.ti	Resp.le Ufficio Contabilità	Responsabile Ufficio Ricerca	Direttore
1. INOLTRO RICHIESTA PRELIMINARE	1.1 Inoltro richiesta preliminare con dettagliata descrizione compreso eventuale codice prodotto (laddove possibile) con indicazione del fondo da parte del titolare del fondo		E		VI	VI	VI	VI	
2. VERIFICA PREVENTIVA DISPONIBILITA' FONDI E CONGRUENZA SPESA	2.1 Controllo della disponibilità del fondo, di eventuale necessità di variazione di destinazione di spesa		VI	VI	VI	VI	E	VI	
	2.3 In caso di rendicontazione, verifica della congruenza dell'acquisto con le spese ammissibili del progetto (2)						VI	E	
	2.4 Comunicazione al richiedente (disponibilità insufficiente) in caso di necessità di variazione di destinazione spesa E avvio relativa procedura		VI		VI		E		
	2.5 Comunicazione al richiedente (acquisto congruo, acquisto non congruo) e, in caso di necessità di variazione di destinazione spesa, avvio relativa procedura		VI		VI			E	
2. VERIFICHE PRELIMINARI SU MERCATO ELETTRONICO E SELEZIONE PROCEDURA DI ACQUISTO	3.1 Verifica della disponibilità del prodotto/servizio richiesto sulle Convenzioni Consip	Possono essere resi più agevoli per i docenti aggiornando sulle aree riservate del sito i risultati delle ricerche sulla convenzioni consip a cura del personale dell'ufficio acquisit, con cadenza mensile, con l'assistenza del sig Guareshi	E	COLL	VI	VI			
	3.2 Verifica dell'idoneità (presenza di caratteristiche essenziali) del prodotto o servizio presente in Convenzione Consip rispetto allo specifico fabbisogno dell'amministrazione		E	COLL		VI			

OTTIMIZZAZIONE E DIGITALIZZAZIONE DEL PROCESSO APPROVVIGIONAMENTI (1)

«Deliverable» finale del gruppo di processo: digitalizzazione del processo

Finalità:

- rendere disponibile, ai richiedenti ed agli uffici, lo stato di avanzamento di ogni richiesta di spesa
- intercettare tempestivamente le criticità che possono rallentare le richieste
- rendere disponibile agli uffici un repository unico per i documenti a supporto di ogni richiesta
- produrre una statistica relativa alla tempistica di lavorazione di ogni ufficio coinvolto nel processo.

Rilascio prima versione: maggio 2021

Sperimentazione: maggio-settembre 2021

Rilascio on line: ottobre 2021

OTTIMIZZAZIONE E DIGITALIZZAZIONE DEL PROCESSO APPROVVIGIONAMENTI (2)

L'approfondito lavoro di analisi ha prodotto l'individuazione di macro aree grazie alle quali gli uffici competenti possono immediatamente indirizzare il processo di acquisto verso l'iter più corretto; suggerendo la tipologia e l'ammontare del vincolo contabile, la procedura di acquisto (MePa, Consip, RDO, ...) e i documenti da far compilare ai richiedenti.

Durante le varie fasi di lavorazione la procedura invia automaticamente le notifiche relative alla creazione ed alla modifica della richiesta, è stato implementato un servizio di messaggistica tra uffici e richiedenti.

La schermata di riepilogo delle richieste fornisce un immediato riscontro dello stato di lavorazione delle pratiche tramite l'utilizzo di immagini e testi.

OTTIMIZZAZIONE E DIGITALIZZAZIONE DEL PROCESSO APPROVVIGIONAMENTI (3)

Richieste Acquisto: [Linee Guida agli acquisti - Modulistica](#) - [Tabella Corrispondenze Tipologia di acquisto-Modulistica](#) - [Vademecum della procedura](#) - [Vetrina Consip \(update 26/02/2021\)](#)

Richieste: *caricate* **155** - *in lavorazione* **62** - *annullate* **1** - *evase* **92**

Richieste in lavorazione: *uff. Ricerca* **3** - *uff. Contabilità* **15** - *uff. Acquisti* **47**

Tempo medio lavorazione (gg): *uff. Ricerca* **5,83** - *uff. Contabilità* **3,76** - *uff. Acquisti* **18,59**

Filtri (Indicare almeno un parametro di ricerca)

N° richiesta: Data dal: Data al:

Cognome:

Uff. Ricerca: Uff. Contab.: Uff. Acquisti: Accesso:

Applica filtro

N° Rich.	Data Richiesta	Richiedente	Oggetto	Rend.	Mercato elettronico	Inv.	Uff. Ricerca	Uff. Contabilità	Doc. Allegata	Uff. Acquisti	Ref. Acquisti
 159	15/06/2021		servizio di ritiro e smaltimento rifiuti ingombranti e Rae - Ple Tecchio	No	MEPA un solo fornitore	No					
Procedura in lavorazione											

AREA RISERVATA

- ACQUISTI SOGGETTI A PROGRAMMAZIONE
- LINEE GUIDA APPROVVIGIONAMENTI
- DOMANDE RICORRENTI
- SPEDIZIONI NAZIONALI ED ESTERE
- RIPARAZIONE APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED INFORMATICHE
- ACQUISTI SOGGETTI A PROGRAMMAZIONE
- MODULISTICA
- RICHIESTE DI ACQUISTO

L'approccio olistico nell'esperienza di riprogettazione del processo

VARIABILI DEL SISTEMA	CONFIGURAZIONE
Process owner	GC
Team interfunzionale	Ampia rappresentanza sia sul lato personale che sul lato docenti Molto utile la presenza di un esperto informatico che ha potuto partecipare sin dalla fase di riprogettazione del processo. In tal modo le esigenze di informatizzazione della procedura sono state identificate e discusse nel gruppo di processo, opportunità che ha consentito di accorciare i tempi
Sistemi	Linee guida aziendali per la mappatura, rappresentazione e analisi dei processi della Università di Napoli Federico II
Staff	Non vi sono stati interventi formativi preliminari. Il process owner ha però illustrato ai componenti del team le linee guida per la mappatura e l'analisi dei processi ed alcune applicazioni.
Skills dei componenti del team	Consapevolezza dello scopo comune e necessità di condividere sforzi e impegni alla risoluzione ei problemi Condivisione di informazioni, dati, responsabilità Collaborazione alla ricerca delle cause dei problemi ed alla loro risoluzione
Cultura aziendali e stili direzionali	I due Direttori che si sono avvicendati nel corso del periodo del progetto hanno assicurato ampio commitment: <ul style="list-style-type: none"> • dando comunicazione dell'iniziativa in Consiglio, • incoraggiando docenti e personale ad intraprendere il progetto, • partecipando ad alcune delle riunioni del gruppo, • mostrando interesse sull'andamento del progetto e sui risultati • valorizzando i risultati, sia con i loro apprezzamenti che con le diverse comunicazioni in Consiglio



Solidarietà della responsabilità:

Le determinanti del raggiungimento (parziale o totale) dello scopo del processo:

- ciascun operatore a svolgere in maniera diligente ed efficiente le proprie attività
- ciascun operatore è sensibile alle esigenze del collega coinvolto nelle attività successive (cliente interno) e dell'utente finale dell'output della "filiera"

Principio della "solidarietà della responsabilità"

tutti coloro che contribuiscono alla realizzazione delle attività della filiera sono responsabile del raggiungimento dello scopo delle attività

